

東盟是否為扣件生產商的最佳市場

文 / by Behrooz Lotfian



概述

東盟市場規模：

進口者	進口值
全球	\$37,978,584
東盟	\$2,495,096
% 佔全球比	6.6%

*數值單位為千美元

2015年全球扣件進口約有7%是送往東盟區域。雖然這個比例看起來似乎不是那麼大，但東盟25億美元的進口值對全球某些扣件供應商來說仍相當大。

東盟扣件市場主要供應來源

日本

	2011	2012	2013	2014	2015
日本出口至東盟	1,024,189	1,201,568	1,089,624	949,114	722,530
東盟自全球進口	2,742,791	2,978,233	2,926,137	2,902,609	2,495,096
日本出口至全球	3,158,597	3,374,997	3,056,492	2,843,732	2,475,599
日本出口至東盟 / 日本出口至全球	32%	36%	36%	33%	29%
日本出口至東盟 / 東盟自全球進口	37%	40%	37%	33%	29%

*數值單位為千美元

日本是東盟區域扣件供應的領導者，但其市場自2012年起就遭遇嚴重挑戰。若將其「日本出口至東盟佔日本出口至全球」的比率(29%)和「日本出口至東盟佔東盟自全球進口」的比率(29%)相比顯示相除為1。簡單來說，東盟是適合日本製造商的市場。因此，他們應該使用防禦策略來保住在東盟市場的市佔。防禦策略適用於市場的領導者。Ries及Trout列出了三種防禦性行銷的基本原則：

防禦性策略應該只被市場領導者使用。如果一家公司假裝自己是市場領導者並故意選擇此策略，會反過來傷到自己。市場領導者必須本身在客戶心目中已享有地位。

挑戰自我是最佳的防禦性策略。開發比現有產品還要更好的產品可在競爭對手採取類似行動前先發制人。若新產品的獲利利潤較低且可能減少短期獲利，長期來看卻可保護公司長久的市佔率。

領導者應該能阻擋競爭者的進攻作為。若領導者在此部份失守了，競爭者將佔據市場並永遠取得其市佔率。

但仔細看日本扣件出口數據顯示日本扣件出口值從2012年的每噸10美元降至2015年的每噸7.5美元。似乎日本製造商試著透過降低其扣件價格來穩住市場。這決定相當奇怪也是錯誤的策略！

日本在潛在買家心目中被定位為高科技國家，而高科技代表著不便宜。降低價格意謂日本已經傷害其自身地位，因此，其他國家可以輕易地進入這市場競爭。最佳的建議回歸到出口較高價的高技術扣件至東盟區域。預計日本出口扣件的數量也許會下滑，但他們可以在價值上穩住自身市場，因此才能維持獲利。

中國

	2011	2012	2013	2014	2015
中國出口至東盟	462,533	436,133	453,570	518,609	622,253
東盟自全球進口	2,742,791	2,978,233	2,926,137	2,902,609	2,495,096
中國出口至全球	4,663,213	4,512,320	4,603,966	5,059,194	4,897,713
中國出口至東盟 / 中國出口至全球	10%	10%	10%	10%	13%
中國出口至東盟 / 東盟自全球進口	17%	15%	16%	18%	25%

*數值單位為千美元

中國是東盟區域第2大扣件供應來源。若將其「中國出口至東盟佔中國出口至全球」的比率(13%)和「中國出口至東盟佔東盟自全球進口」的比率(25%)相比顯示相除為0.52。簡單來說，東盟對中國製造商來說是適當的市場。

中國製造商選擇了正確的策略，就是進攻性策略，因此，他們挑戰了市場的領導者—日本且似乎日本非常驚訝也一步一步地流失自己的市場。預期中國將在2016年成為東盟區域的領導者。

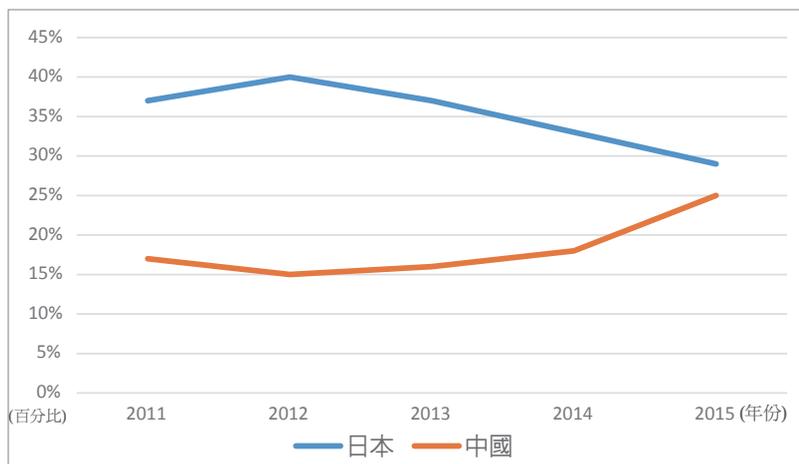
進攻型策略適用於市場上第二或第三的廠商。不過，在某些情況下，沒有一家廠商可以強勢到足以用進攻型策略來挑戰市場領導者。在這些產業中，市場領導者應該採取防禦型策略，而小型公司應從側翼進攻或打游擊戰。Ries和Trout提出下列三種進攻型策略的原則：

挑戰者主要關心的是領導者地位的強度，而非挑戰者自身的優缺點。

挑戰者應該從領導者的優勢中找弱點，而非單純從領導者的地位找弱點。

攻擊範圍盡可能越窄越好。避免攻擊範圍太廣。領導者地位的強度是主要重點，因為領導者在客戶心目中有頂尖地位，而這就是需要被攻擊的領域。

下圖顯示中日兩國在東盟區域的對抗贏家是中國。



台灣

	2011	2012	2013	2014	2015
台灣出口至東盟	209,837	215,410	222,011	236,959	219,891
東盟自全球進口	2,742,791	2,978,233	2,926,137	2,902,609	2,495,096
台灣出口至全球	3,819,268	3,595,489	3,676,532	4,046,332	3,877,010
台灣出口至東盟/台灣出口至全球	5%	6%	6%	6%	6%
台灣出口至東盟/東盟自全球進口	8%	7%	8%	8%	9%

*數值單位為千美元

台灣是東盟區域第3大扣件供應來源。若將其「台灣出口至東盟佔台灣出口至全球」的比率(6%)與「台灣出口至東盟佔東盟自全球進口」的比率(9%)相比顯示相除為0.67。簡單來說，東盟對台灣製造商來說是合適的市場。

台灣與第一名或第二名供應商之間有很大的差距(至少15%)。如果台灣供應商想要改善在東盟區域的市場，他們必須採用側翼攻擊。不是直接對領導者進行攻擊，而是攻擊那些市場領導者尚未有強勢地位的領域。Ries和Trout提出下列三種側翼攻擊原則：

側翼行動非常適合用於未有競爭的領域。產品必須為沒有與領導者產生直接競爭的產品類別，且是鎖定該領域的首要條件。

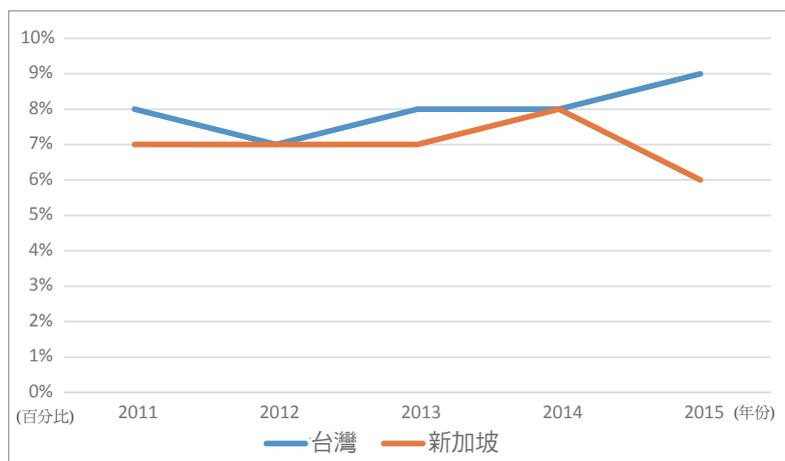
側翼行動應該有讓人出乎意料的元素。這個出乎意料在預防領導者使用眾多資源來搶先一步取得先機非常重要。

新加坡

	2011	2012	2013	2014	2015
新加坡出口至東盟	194,120	215,320	206,789	220,261	153,420
東盟自全球進口	2,742,791	2,978,233	2,926,137	2,902,609	2,495,096
新加坡出口至全球	296,077	263,927	271,826	315,926	285,225
新加坡出口至東盟/新加坡出口至全球	66%	82%	76%	70%	54%
新加坡出口至東盟 / 東盟自全球進口	7%	7%	7%	8%	6%

*數值單位為千美元

下圖顯示台灣新加坡之間在東盟地區競爭的贏家是台灣：



新加坡是東盟區域第4大供應來源。若將其「新加坡出口至東盟佔新加坡出口至全球」的比率(54%)與「新加坡出口至東盟佔東盟自全球進口」的比率(6%)相比顯示相除為9。簡單來說，東盟對新加坡製造商來說是主要市場。

統計數據顯示新加坡無法在2012-2015年期間維持住市場，它同期在東盟損失了28%的市佔率。如果它想要改善它的市場，它就必須使用剛剛針對台灣所提到的側翼策略。

結論

行銷概念指的是一家公司的目標應該是去找出和滿足客戶需要。Ries和Trout曾在其行銷戰爭一文中提到，行銷是一場戰爭且行銷概念中以客戶為導向的觀念是不夠的。而是，公司要以競爭者為導向才能做得更好。如果成功的關鍵是引進最貼近客戶需求的產品，那麼市場領導者應該就是在市場研究做得最好的。更清楚地說，需要做得比人家更多。根據這個概念，讓我們再來回顧一下這些國家，東盟對日本和新加坡來說是重要市場，不過，他們沒有提到競爭的核心，因此他們從4年前就開始市佔率降低。另一方面，中國和台灣正確地使用了創造出來的機會，並改善了他們在該區的市場。

在東盟扣件市場的其他國家

下表顯示東盟市場扣件領域的其他供應國家：

出口來源	2011	2012	2013	2014	2015
美國	\$ 179,062	\$ 172,759	\$ 187,956	\$ 184,482	\$ 139,639
馬來西亞	\$ 122,068	\$ 144,274	\$ 156,794	\$ 146,289	\$ 128,706
泰國	\$ 122,619	\$ 128,162	\$ 128,386	\$ 117,211	\$ 110,242
韓國	\$ 75,389	\$ 77,241	\$ 95,035	\$ 105,374	\$ 87,627
德國	\$ 69,161	\$ 79,945	\$ 83,376	\$ 84,918	\$ 61,661
英國	\$ 35,368	\$ 41,809	\$ 42,806	\$ 52,216	\$ 45,213
澳洲	\$ 32,807	\$ 37,415	\$ 41,191	\$ 57,104	\$ 40,863
印尼	\$ 63,509	\$ 46,358	\$ 43,111	\$ 42,144	\$ 28,036
香港	\$ 22,649	\$ 20,740	\$ 22,135	\$ 23,762	\$ 19,299
義大利	\$ 24,051	\$ 26,969	\$ 30,254	\$ 27,423	\$ 17,913
法國	\$ 15,347	\$ 15,878	\$ 15,807	\$ 18,408	\$ 12,960
越南	\$ 7,895	\$ 12,195	\$ 10,130	\$ 12,433	\$ 11,540

*數值單位為千美元

參考文獻: 〈行銷戰爭(Marketing warfare)〉, Al Ries及Jack Trout撰
http://www.uhu.es/45122/temas/P&SC/Theme3_MarketingWarfare.pdf